Kronik af

Pensioneret oberst: Med McKinsey ved bordet risikerer vi at gentage fortidens synder

Tilliden mellem soldater og Forsvarets ledelse led et alvorligt knæk med McKinsey-rapporten i 2012. At selvsamme konsulentfirma er blevet hyret igen, tyder på, at man intet har lært – og at fortidens fejl er ved at gentage sig, skriver Jess Møller Nielsen.

23. januar 2026 kl. 05.00

Jess Møller Nielsen
Oberst (pens.). Senioranalytiker Institut for Militær Analyse, Foredragsholder, Virksomhedsrådgiver.

Dette indlæg er alene udtryk for skribentens egen holdning. Alle indlæg hos Altinget skal overholde de presseetiske regler.

Hvordan kan noget så kedeligt som nyheden om endnu en McKinsey-involvering i Forsvaret vække stærke reaktioner blandt medier, fagforeninger og soldater?

Svaret ligger i en grundlæggende menneskelig mekanisme: Når nyt håb tændes, bliver skuffelsen så meget desto større, hvis håbet viser sig at være forgæves.

'McKinsey-rapporten', der mod betaling blev leveret til Forsvarsministeriet i 2012, havde konsekvenser langt ud over de økonomiske anbefalinger.

Rapporten skabte en dyb og langvarig tillidskløft i Forsvaret mellem på den ene side de soldater, der havde til opgave at sætte livet på spil for danskerne, og på den anden side den øverste militære ledelse, hvis vigtigste opgave var at sikre soldaterne en reel mulighed for at kunne kæmpe, vinde og overleve.

Soldaterne oplevede ganske enkelt, at de blev tvunget ind i en hverdag, hvor militær professionalisme i alt for mange tilfælde blev umuliggjort. En udbredt opfattelse var, at den militære faglighed blev tilsidesat til fordel for nogle i forvejen fastsatte sparemål. Sparemål, som McKinsey mod betaling havde accepteret at nå.

Og da den øverste militære ledelse stort set råt for usødet tog parti for McKinsey-rapporten, blev det tydeligt for soldaterne og deres nærmeste chefer, at den øverste ledelse ikke længere insisterede på militær faglighed.

Tillid er fundamentet i Forsvaret

I en militær organisation er tillid mellem ledelse og soldater fuldstændig afgørende for at kunne skabe resultater og spare menneskeliv. I fredstid såvel som i krigstid. Når beslutninger træffes uden respekt for militær faglighed, svigtes denne tillid.

Soldaterne oplever, at deres ekspertise ikke længere tæller, og motivationen til at yde deres bedste under ekstremt krævende forhold svækkes. Soldaternes manglende tillid og motivation påvirker derfor direkte de folkevalgte politikeres evne til at levere sikkerhed til borgerne.

Beviset på, at de professionelle soldater i 2012 havde ret i deres bekymringer og kritik, kom kun ti år senere, da Rusland invaderede Ukraine. Men da var Danmark allerede sat skakmat på den internationale geopolitiske scene.

Det er da også for længst erkendt, at hvis ikke den danske regering og det danske folketing bringer nationen i en anden situation end den nuværende, vil det kunne blive katastrofalt både for danske soldater og for alle andre danske borgere, der lige nu er igang med at betale historisk store beløb til genopbygning af den nationale sikkerhed, muligvis på bekostning af andre samfundsydelser.

Der er fortsat håb

Efter Ruslands invasion af Ukraine i 2022 er skandalen omkring McKinsey-rapporten fra 2012 således til fulde blevet afsløret. Politikerne har ikke uventet gemt sig bag et traditionelt kollektivt ansvar. Det samme forsøgte den militære ledelse sig med, uagtet at et kollektivt militært ansvar er en umulighed.

I en militær organisation ved man nemlig altid præcist, hvilket individ der havde eller har kommandoen og dermed ansvaret. Men den politiske og militære tilståelse og et løfte om bod og bedring skabte dog også håb.

I og omkring Forsvaret er således opstået en forventning om, at det igen bliver muligt at få en meningsfuld hverdag og at få en realistisk chance for at overleve i kamp.

Håbet blev konkretiseret ved udpegning af en ny forsvarschef – et valg, der signalerede en klar omprioritering til ledere med solid militær erfaring og deraf øget sandsynlighed for mod- og mandshjerte til at insistere på den militære faglighed.

Forsvarsministerens i hvert fald offentlige opbakning til den nye forsvarschef har været afgørende. Ved at tildele forsvarschefen de fleste af de beføjelser og det ansvar, som tidligere var blevet fjernet, har ministeren sendt et tydeligt signal om, at beslutninger om dansk forsvar igen skal baseres på militær faglighed.

Farligt at gentage fortidens fejl

Så igen at betale et civilt konsulentfirma for endnu en effektiviseringsrapport kan kun tolkes som om, der alligevel ikke er en politisk tro på, at Forsvaret selv har evnen og/eller viljen til at optræde professionelt og effektivt.

Derfor kan det ikke overraske, når der fra medier, fagforeninger og soldater i og omkring Forsvaret reageres stærkt på nyheden om et nyt overfald på den militære profession med civile konsulenter. Det handler om en skræmmende historik, og at nationens sikkerhed er på spil.

Den famøse McKinsey-rapport står som et soleklart bevis på, at man ikke skal lukke fagligt inkompetente konsulentfirmaer ind i en professionel organisation.

Civile konsulentfirmaer kan måske nok levere civile analyser, men de kan ikke erstatte hverken den militære operative analyse eller den praktiske viden og erfaring, som er opbygget gennem årtiers militære studier og praktisk erfaring.

Historien beviser også, hvor afgørende det er, at medier, fagforeninger og soldater i og omkring Forsvaret både kan se og høre, at ledelsen rent faktisk har de rette kompetencer og tydeligt kæmper soldaternes sag. Også selv om det med mellemrum måtte være til politisk irritation.

Soldaters tillid tager år at opbygge, men kun få øjeblikke at ødelægge. Spørgsmålet er derfor nu, om den militære ledelse kan leve op til forventningerne og til fulde genopbygge den tillid, som engang blev brudt?

Og vil politikerne fortsat støtte op om, at den militære faglighed igen bliver det bærende princip? Tillid er nemlig ikke blot et ideal; det er det fundament, forskellen på sejr eller nederlag hviler på.